Ministère de la Justice Canada
Department of Justice Canada

# Évaluation de la fonction de perfectionnement professionnel du ministère de la Justice

**Division de l'évaluation**
**Direction générale des services de gestion**

**Mars 2018**

Canada

Le contenu de cette publication ou de ce produit peut être reproduit en tout ou en partie, par quelque moyen que ce soit, sous réserve que la reproduction soit effectuée uniquement à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales, et cela sans frais ni autre permission, à moins d'avis contraire.

On demande seulement :

de faire preuve de diligence raisonnable en assurant l'exactitude du matériel reproduit;

d'indiquer le titre complet du matériel reproduit et le nom de l'organisation qui en est l'auteur;

d'indiquer que la reproduction est une copie d'un document officiel publié par le gouvernement du Canada et que la reproduction n'a pas été faite en association avec le gouvernement du Canada ni avec l'appui de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales est interdite, sauf avec la permission écrite du ministère de la Justice du Canada. Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le ministère de la Justice du Canada à l'adresse www.justice.gc.ca.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada
représentée par la ministre de la Justice et procureur général du Canada, 2018

ISBN 978-0-660-27255-9
N° de cat. J22-38/2018F-PDF

# TABLE DES MATIÈRES

**SOMMAIRE** ..... i

**1. INTRODUCTION** ..... 1
1.1. Objet et portée de l'évaluation ..... 1

**2. PROFIL DE LA FONCTION DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL** ..... 2
2.1. Activités de perfectionnement professionnel ..... 3

**3. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION** ..... 5
3.1. Méthodes ..... 5
3.2. Limites ..... 6

**4. PRINCIPALES CONSTATATIONS** ..... 8
4.1. Efficacité ..... 8
4.2. Efficience ..... 12

**5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA GESTION** ..... 18

**Annexe A : Matrice d'évaluation** ..... 21

**Annexe B : Incidence du perfectionnement professionnel** ..... 24

**Annexe C : Notes de fin** ..... 29

# FIGURES ET TABLEAUX

**Figure 1 : Cadre actuel de la fonction de perfectionnement professionnel du ministère de la Justice** ..... 2

**Figure 2 : Sondage sur le perfectionnement professionnel – Niveau de satisfaction à l'égard de la formation interne** ..... 10

**Figure 3 : Obstacles à l'accès aux activités externes et internes de perfectionnement professionnel** ..... 11

**Tableau 1 : Dépenses de fonctionnement et d'entretien liées au perfectionnement professionnel des employés** ..... 16

**Tableau 2 : Transfert du financement des services votés à l'École de la fonction publique du Canada** ..... 16

# ACRONYMES

| | |
|---|---|
| ADP | Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel |
| EFPC | École de la fonction publique du Canada |
| Ministère | Ministère de la Justice |
| PD | Perfectionnement professionnel |
| PFJC | Programme de formation juridique continue |
| SNC | Secteur national du contentieux |

# SOMMAIRE


## 1. Introduction

L'évaluation de la fonction de perfectionnement professionnel (PP) du ministère de la Justice (Ministère) a été effectuée par la Division de l'évaluation du Ministère et couvre une période de cinq ans (de 2012-2013 à 2016-2017). L'évaluation a été réalisée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor (2016). Son objectif principal était d'évaluer le rendement (efficacité et efficience) de la fonction de PP.

## 2. Profil de la fonction de perfectionnement professionnel

La fonction de PP a pour objectif de veiller à ce que les employés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser efficacement leurs objectifs de travail. De plus, les employés ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences afin de répondre aux exigences opérationnelles du Ministère et à leurs aspirations professionnelles. Les barreaux obligent les avocats du Ministère à suivre une formation continue en PP pour conserver leur permis d'exercice du droit, et ces permis sont une exigence d'emploi.

La fonction est basée sur trois prestataires principaux :

- **Le Programme de formation juridique continue** (PFJC) est responsable de la planification et de la prestation d'une vaste formation juridique sur le contenu juridique de fond et le perfectionnement des compétences pour tous les employés du Ministère. De plus, le PFJC est l'interlocuteur principal des barreaux provinciaux en ce qui concerne l'accréditation de l'apprentissage juridique des avocats.
- **Le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel** (ADP) (anciennement Direction du perfectionnement professionnel) est responsable de l'apprentissage commun, non juridique et du Ministère non offert par l'École de la fonction publique du Canada (EFPC). L'ADP gère également la relation avec l'EFPC et agit comme agent de liaison.
- **L'École de la fonction publique du Canada** (EFPC) offre une vaste gamme de possibilités d'apprentissage à l'échelle du gouvernement. À compter de 2014-2015, l'EFPC est devenue le fournisseur du programme de base de tous les fonctionnaires.

## 3. Méthodologie d'évaluation

La stratégie d'évaluation était fondée sur une approche utilisant plusieurs sources de données. Celles-ci comprenaient : un examen des documents et des données; des entrevues avec les principaux informateurs, à savoir 37 personnes responsables de l'élaboration, de la prestation ou de la coordination du PP au sein du Ministère, ainsi qu'avec des représentants des portefeuilles, des secteurs et des bureaux régionaux dédiés à la fonction de PP; et un sondage en ligne auquel ont participé 940 employés du Ministère, y compris des professionnels du droit et d'autres professionnels.

### Limites

L'examen et la comparaison des données sur le PP au Ministère aux fins d'analyse de l'efficience et de l'efficacité ont été difficiles en raison de la cohérence de la saisie des données liées à la participation au PP, aux activités de PP et aux dépenses de formation en la matière. Le codage de la formation assurée par l'ADP, le PFJC et l'EFPC dans PeopleSoft et iCase peut être indiqué de manière inexacte par les employés. De plus, aux fins de la présente évaluation, nous n'avons pas eu un accès complet aux coûts liés au PP et à sa gestion, engagés au niveau des portefeuilles, des secteurs et des bureaux régionaux. Malgré certaines limites relatives aux données, une approche triangulaire consistant à utiliser plusieurs sources de données a permis d'atténuer les préoccupations.

## 4. Principales constatations

### 4.1. Efficacité

#### Incidence du perfectionnement professionnel

Les employés du Ministère ont signalé des répercussions généralement positives du PP. Une majorité de répondants ont également indiqué avoir été en mesure d'appliquer leurs connaissances et leurs compétences à leur travail, surtout avec une formation externe. Bien que nous disposions de données provenant des sondages effectués après la formation assurée par l'ADP et le PFJC, il n'y a pas de processus permanent en place pour évaluer et communiquer de façon fiable les répercussions du PP, en particulier à long terme.

#### Satisfaction des besoins des employés

La majorité des employés ministériels ont déclaré recevoir la formation nécessaire, même si certains obstacles à l'accessibilité ont été relevés, notamment des contraintes budgétaires et opérationnelles. Les défis de prestation d'une formation adaptée aux réalités et besoins régionaux ont également été indiqués, y compris les limites de la participation virtuelle liées aux problèmes technologiques et aux différences de fuseaux horaires. En l'absence d'une évaluation ministérielle

systématique des besoins en formation, il n'est pas possible d'évaluer objectivement le degré de satisfaction des besoins des employés.

**Harmonisation avec les priorités**

L'évaluation a constaté qu'il existe une approche informelle de la planification et de l'harmonisation avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral au sein des principaux fournisseurs, portefeuilles, secteurs et bureaux régionaux. Il n'y a pas d'approche stratégique de la planification et de l'établissement des priorités au niveau ministériel.

### 4.2. Efficience

**Gouvernance et coordination**

Il n'y a pas de gouvernance globale de la fonction ministérielle de PP. La communication et la coordination des activités de PP entre les portefeuilles, les secteurs, les bureaux régionaux et les principaux fournisseurs de PP sont insuffisantes. La majorité des principaux informateurs ont déclaré que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs dans l'ensemble du Ministère. L'absence d'un cadre de gouvernance clair a conduit à des mécanismes peu fiables pour cerner les besoins de formation et établir les priorités annuelles du Ministère. Malgré ces défis, des efforts ont été déployés au sein du Ministère pour coordonner la planification et la prestation de la formation.

**Utilisation efficiente des ressources**

L'absence d'une approche coordonnée pour harmoniser les ressources limitées avec les besoins et les priorités du Ministère et du gouvernement pourrait limiter les efforts visant à offrir une formation rentable aux employés du Ministère. La nature décentralisée du PP offert à l'interne, à l'externe et par l'intermédiaire de l'EFPC présente un risque de chevauchement et d'inefficacité budgétaire, si la disponibilité des activités de PP et l'établissement des priorités à cet égard sont insuffisamment coordonnés et communiqués. Malgré le transfert annuel des fonds du Ministère à l'EFPC, les employés du Ministère ont accès aux produits de l'EFPC à un taux inférieur à celui de la fonction publique en général.

## 5. Recommandations

L'évaluation a fait les recommandations suivantes concernant la fonction de PP :

- **Recommandation 1 :** Établir un mécanisme de gouvernance global pour la fonction de PP du Ministère. Le mécanisme de gouvernance devrait inclure une représentation à un niveau supérieur parmi les portefeuilles et les secteurs (y compris les bureaux régionaux relevant du Secteur national du contentieux [SNC]), afin de fournir une supervision et des conseils

généraux, et de veiller à ce que les activités d'apprentissage répondent aux priorités ministérielles et gouvernementales.

- **Recommandation 2 :** Établir un cadre intégré global pour la fonction de perfectionnement professionnel au sein du Ministère, qui comprendrait une clarification du mandat des fournisseurs de PP du Ministère, ainsi que des rôles et responsabilités clairs pour les portefeuilles et les secteurs (y compris les bureaux régionaux relevant du SNC).
- **Recommandation 3 :** Élaborer une stratégie de mesure du rendement pour mesurer le rendement de la fonction de perfectionnement professionnel.

La gestion est d'accord avec ces recommandations et a préparé un plan d'action pour répondre à chacune d'entre elles.

# 1. INTRODUCTION

Le perfectionnement professionnel (PP) est considéré par le gouvernement fédéral et le ministère de la Justice (Ministère) comme un élément essentiel pour veiller à ce que les employés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour réaliser efficacement leurs objectifs de travail.[1] De plus, les employés doivent avoir la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences afin de répondre aux exigences opérationnelles du Ministère ainsi qu'à leurs aspirations professionnelles. Les barreaux obligent les avocats du Ministère à suivre une formation de PP pour conserver leur permis d'exercice du droit.

## 1.1. Objet et portée de l'évaluation

L'évaluation a évalué l'efficacité et l'efficience des activités de PP offertes par le Ministère à ses employés, y compris les professionnels du droit et d'autres professionnels.[2] Ces activités comprenaient des cours de formation, des ateliers, des séminaires et des conférences. Les activités d'apprentissage en milieu de travail, comme la recherche de conseils auprès des pairs, l'encadrement, le mentorat,[3] l'observation au poste de travail, les affectations à court terme, les détachements, la lecture de documents et la participation à des communautés de pratique n'étaient pas incluses dans la portée de l'évaluation.

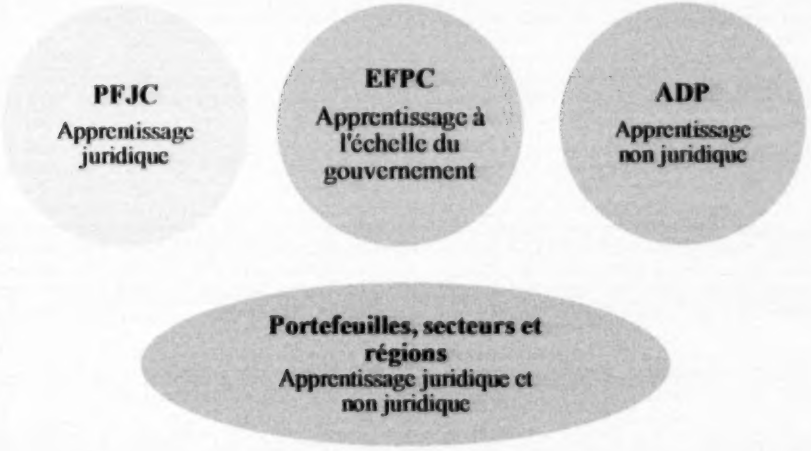
L'évaluation a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor (2016). Les données financières et les activités de PP ont été examinées sur une période de cinq ans (de 2012-2013 à 2016-2017), en privilégiant la période 2016-2017, où davantage de données étaient disponibles. L'approche mise en œuvre pour examiner l'efficacité et l'efficience, ainsi que les mesures utilisées pour évaluer les progrès, sont décrites dans la matrice d'évaluation (voir l'Annexe A).

## 2. PROFIL DE LA FONCTION DE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

La fonction est basée sur trois prestataires principaux :

- **Le Programme de formation juridique continue** (PFJC) est responsable de la planification et de la prestation d'une vaste formation juridique sur le contenu juridique substantiel et le perfectionnement des compétences pour tous les employés du Ministère.[4] De plus, le PFJC est l'interlocuteur principal des barreaux provinciaux en ce qui concerne l'accréditation de l'apprentissage juridique des avocats, qui varie d'un barreau à l'autre. Le Programme gère également l'accréditation des activités, le cas échéant, pour le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel (ADP) et l'École de la fonction publique du Canada (EFPC).
- **Le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel** (anciennement Direction du perfectionnement professionnel) est responsable de l'apprentissage commun, non juridique et ministériel non offert par l'EFPC. L'ADP gère également la relation avec l'EFPC et agit comme agent de liaison.
- **L'École de la fonction publique du Canada** offre une vaste gamme de possibilités d'apprentissage à l'échelle du gouvernement. Depuis 2014-2015, l'EFPC est devenue le fournisseur du programme de base de tous les fonctionnaires.

**Figure 1 : Cadre actuel de la fonction de perfectionnement professionnel du ministère de la Justice**



### 2.1. Activités de perfectionnement professionnel

L'évaluation a examiné l'information sur les types d'activités de PP actuellement disponibles au Ministère, ainsi que la nature et l'ampleur de la participation.

Les activités de PP peuvent être offertes à l'interne, à l'externe ou par l'intermédiaire de l'EFPC. Aux fins de cette évaluation, les définitions suivantes ont été appliquées :

- *Formation interne* → cours qui ont été élaborés ou offerts par le Ministère.
- *Formation externe* → activités offertes par l'intermédiaire d'autres ministères ou de fournisseurs du secteur privé, à l'exclusion de l'EFPC.
- *Formation de l'EFPC* → cours suivis auprès de l'École soit en ligne sur GCcampus ou en personne lors de formation et d'événements en classe de l'EFPC.

Selon les données de PeopleSoft, les inscriptions à la formation interne étaient majoritaires, suivies de la formation externe et de la formation de l'EFPC. Le Ministère offre une vaste gamme de formations internes, principalement des cours en classe, des ateliers et des conférences Web ou en personne.

Les données de PeopleSoft et les résultats du sondage en ligne ont démontré que la formation juridique était la catégorie de formation la plus fréquente. Selon les résultats du sondage, la majorité des répondants ont déclaré avoir participé au PP axé sur le droit de fond (52 %) et les compétences et pratiques juridiques (45 %). Les catégories suivantes de PP les plus fréquemment citées étaient les priorités du gouvernement et du Ministère (37 %) et l'efficacité personnelle et professionnelle (36 %). Les employés qui ont enregistré leurs heures de formation ont passé, en moyenne, entre une demi-journée et trois jours par an en PP. Les méthodes de prestation les plus fréquentes pour la *formation interne* étaient la formation en classe, suivie de la formation virtuelle (WebEx, Webcast, vidéoconférence) et en ligne. Les méthodes de prestation les plus fréquentes pour la *formation de l'EFPC* étaient la formation en ligne, suivie de la formation en classe et de la formation virtuelle (WebEx, Webcast, vidéoconférence). Les méthodes de prestation les plus fréquentes pour la *formation externe* étaient la formation en classe, les conférences/événements, et la formation en ligne.

#### 2.1.1. Formation juridique

Selon le sondage en ligne et les données de PeopleSoft, une vaste gamme de cours de formation juridique individuels, d'ateliers et d'autres modes de PP sont offerts aux employés du Ministère, principalement à l'interne. Le PFJC regroupe de façon informelle les cours de droit offerts au Ministère dans différentes séries juridiques, afin de gérer la grande quantité de cours disponibles. Par exemple, il existe des cours dans différents domaines de pratique qui comprennent, entre

autres, le droit autochtone, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, le droit commercial, la prévention et le règlement des différends, et les droits de la personne.

Les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux du Ministère offrent également divers types de PP, qu'ils élaborent et gèrent eux-mêmes ou avec l'aide du PFJC. Il n'a pas été possible de présenter un examen détaillé de l'éventail complet des cours offerts par les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux dans le cadre de la présente évaluation.

### 2.1.2. Formation non juridique

L'ADP est responsable de la gestion et de la prestation du PP dans des domaines non juridiques communs à tous les employés du Ministère, et il gère la relation avec l'EFPC. Voici des exemples de cours offerts par l'ADP : amélioration de la communication (notes d'information, présentations efficaces); administration, gestion et gestion financière; perfectionnement personnel (planification de la retraite et résilience personnelle); santé mentale (*The Working Mind*, intelligence émotionnelle et gestion du stress); et orientation des nouveaux employés.

L'EFPC offre également un large éventail de possibilités d'apprentissage à l'échelle du gouvernement. À compter de 2014-2015, à l'appui d'Objectif 2020, le gouvernement du Canada a annoncé un engagement pangouvernemental envers l'apprentissage, où l'École joue un rôle central dans la conception et la prestation d'un programme de base pour appuyer le fonctionnement de toutes les institutions fédérales, indépendamment du mandat ou de l'emplacement.[5] Elle offre des cours sur le système de paye et de prestations Phénix, l'organisation du gouvernement et les classifications d'emplois, la sensibilisation à la sécurité, les valeurs et l'éthique, les achats écologiques, les activités spéciales d'apprentissage, les discussions informelles, et les cours de perfectionnement en leadership pour les cadres supérieurs.

# 3. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

## 3.1. Méthodes

L'évaluation a été réalisée au moyen d'une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives.

### 3.1.1. Examen des documents et des données

Un examen systématique des renseignements pertinents liés au PP a été mené. L'examen des documents et des données a fourni des renseignements descriptifs, a éclairé l'élaboration des outils de collecte de données, et a abordé les questions relatives à l'évaluation dans la matrice d'évaluation (voir l'Annexe A). Dans le cadre de l'évaluation, les données et les rapports provenant d'iCase (p. ex., nombre d'heures que les professionnels du droit consacrent à la formation) et du libre-service de la formation PeopleSoft (p. ex., nombre et types de cours auxquels les employés se sont inscrits) ont également été examinés. Seules les données concernant les employés nommés pour une période indéterminée ou les employés qui ont travaillé au Ministère pendant plus de six mois ont été examinées dans le cadre de l'évaluation.

### 3.1.2. Entrevues avec les principaux informateurs

Des entrevues avec les principaux informateurs ont été menées pour fournir des renseignements descriptifs sur les éléments suivants : la structure de gouvernance de la fonction de PP; les perceptions du modèle de prestation du PP au sein du Ministère en général; et la satisfaction ayant trait aux besoins en formation. Au total, 34 entrevues ont été réalisées auprès de 37 personnes, y compris des personnes responsables de l'élaboration, de la prestation ou de la coordination du PP au sein du Ministère, et des représentants régionaux et de portefeuille/secteur dédiés à la fonction de PP. Ces groupes d'intervenants comprenaient le Secteur de la gestion et du dirigeant principal des finances, le Secteur des pratiques juridiques, le Secteur national du contentieux (SNC) (y compris la représentation régionale), et divers portefeuilles juridiques du Ministère. Les entrevues ont été menées par téléphone et en personne.

### 3.1.3. Sondage en ligne

Un sondage en ligne a été administré à tous les employés du Ministère nommés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée de plus de six mois afin de déterminer dans quelle mesure les besoins en matière de PP étaient satisfaits et s'il existait des lacunes. Le sondage a également examiné s'il existait des obstacles à l'accès aux activités de PP et à l'application de l'apprentissage dans le travail. Au total, 940 répondants représentant les six régions ont répondu au questionnaire. Les questionnaires remplis représentent environ 22 % des 4 341 employés du Ministère. Ceux qui travaillent dans le Groupe professionnel du droit (LP et LC[6]) représentaient

45,5 % des répondants. Ces données démographiques sous-estiment légèrement le nombre réel d'employés LP et LC (69 %) qui travaillent au Ministère.[7]

### 3.2. Limites

Des défis ont été relevés en ce qui concerne la disponibilité, la cohérence et l'exactitude des données existantes, notamment la nature et l'ampleur de la formation suivie par les employés individuels, les dépenses de formation par type/sujet, et les besoins de formation à l'échelle du Ministère. Par conséquent, l'examen et la comparaison des données provenant de ces différentes sources (c.-à-d. PeopleSoft, iCase, données de sondage et données financières) se sont avérées difficiles.

Les données tirées de PeopleSoft peuvent ne pas être fiables. Premièrement, on ne sait pas si tous les portefeuilles, secteurs et bureaux régionaux suivent la participation réelle aux cours dans PeopleSoft, ou simplement les inscriptions. Les principaux informateurs ont laissé entendre que les chiffres d'inscription pourraient surestimer la participation. Par exemple, certains peuvent s'inscrire à un cours et ne pas y assister, compromettant ainsi les évaluations du nombre et du type de cours suivis. Il existe également plusieurs administrateurs de formation dans divers secteurs habilités à créer des codes de cours dans PeopleSoft, ce qui entraîne des problèmes d'enregistrement et de communication de l'information. Inversement, il peut également y avoir un problème de sous-estimation des inscriptions et de participation. Certaines activités de PP sont par nature moins formelles et peuvent ne pas nécessiter d'inscription, être élaborées de façon indépendante par les gestionnaires de portefeuille, de secteur et des régions, ou ne pas nécessairement être enregistrées officiellement dans PeopleSoft.[8] Le système part du principe que les employés individuels enregistrent leurs activités dans le système, mais on ne sait pas s'ils le font de façon précise.

Le processus d'inscription aux cours de l'EFPC dans PeopleSoft peut également prêter à confusion, ce qui entraîne une sous-représentation des nombres. Une comparaison des nombres et des pourcentages d'inscription à l'EFPC dans PeopleSoft, un sondage d'évaluation, et un rapport sommaire de l'EFPC sur les inscriptions aux cours émanant du Ministère semblent indiquer que les cours de l'École ne sont pas toujours enregistrés dans PeopleSoft. De même, les données d'iCase qui documentent le temps consacré aux activités de PP (principalement) par les professionnels du droit (avocats, notaires et parajuristes) sont également assujetties à des inexactitudes, car elles dépendent de l'enregistrement individuel du temps et des différentes façons de saisir le temps. Certains professionnels du droit, ce qui inclut la plupart des gestionnaires juridiques au niveau LC et certains au niveau LP, n'ont aucune obligation d'enregistrer le temps car ils en sont exemptés. Ces données sont limitées par le fait de ne pas inclure la majorité des autres professionnels.

Afin de compléter les données existantes, un sondage en ligne a été mené auprès de 940 employés. Bien que cela ne représente qu'environ 22 % de tous les employés du Ministère, ce niveau de

réponse est conforme aux normes modernes des sondages internes, compte tenu du manque de temps des employés et de la « lassitude relative aux sondages ». La ventilation des données démographiques des répondants indique la participation des employés occupant des postes juridiques et non juridiques, et affiche des fréquences à peu près conformes aux distributions des employés dans des catégories telles que le sexe et l'emplacement.

L'examen et la comparaison des dépenses financières concernant différents types de PP au sein du Ministère sont difficiles. Le codage de la formation assurée par l'ADP, le PFJC et l'EFPC dans PeopleSoft et iCase peut être indiqué de façon inexacte ou incohérente par les employés, et il existe plusieurs façons d'enregistrer le temps. La capacité à effectuer des comparaisons financières fiables est limitée parce que les coûts liés au PP sont souvent regroupés dans une catégorie « autre » dans les budgets. Par conséquent, il est difficile d'obtenir des ventilations détaillées des coûts relatifs aux divers types de PP dans différents secteurs du Ministère. De plus, aux fins de la présente évaluation, nous n'avons pas eu un accès complet aux coûts liés au PP et à sa gestion engagés dans les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux.

# 4. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Cette section présente un résumé des constatations importantes découlant de l'évaluation de la fonction de PP du Ministère. Comme il s'agit de la première évaluation de cette fonction, certaines des constatations se présentent sous la forme d'information de base sur la nature et l'ampleur de la disponibilité et de l'utilisation du PP, principalement au cours de l'exercice 2016-2017. Malgré les limites concernant les données, l'approche triangulaire consistant à utiliser plusieurs sources de données a contribué à atténuer les préoccupations. La section sur l'efficacité commence par examiner dans quelle mesure la fonction de PP du Ministère atteint ses objectifs en ce qui concerne un impact significatif, la satisfaction des besoins en matière de PP des employés, la gestion des obstacles à l'accès à la formation, et l'harmonisation avec les priorités ministérielles et gouvernementales. La section sur l'efficience examine la gouvernance, la coordination et l'utilisation efficiente des ressources.

## 4.1. Efficacité

### 4.1.1. Incidence du perfectionnement professionnel

**Les employés de Justice Canada indiquent des répercussions généralement positives du PP.**

Il n'y a pas de processus systématique en place pour suivre les répercussions de l'ensemble du PP, particulièrement à long terme. Par exemple, les méthodes pour tirer des conclusions sur l'efficacité devraient inclure des évaluations des participants et de leurs gestionnaires au fil du temps, ou trouver des corrélations entre la participation à une formation et les évaluations annuelles du rendement et l'avancement professionnel. Le PFJC et l'ADP demandent aux employés de répondre à un sondage à la fin de la formation, mais l'information n'est pas suivie ni analysée dans le cadre d'un processus systématique, ni coordonnée avec les principaux fournisseurs de services, les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux.

Cela étant dit, les sources de données semblent indiquer que la formation liée au PP au sein du Ministère a des effets positifs. Le sondage en ligne auprès des employés a examiné les perceptions des employés ministériels quant aux répercussions du PP qu'ils ont reçu en 2016-2017. Compte tenu de la formation qu'ils avaient reçue, on a demandé aux répondants dans quelle mesure ils étaient d'accord avec les énoncés suivants. Ces énoncés servent d'indicateurs pour mesurer les répercussions.

1. Mes connaissances et ma compréhension dans ce domaine ont augmenté.
2. J'ai été en mesure de mettre en pratique les compétences ou connaissances acquises dans le cadre de mon travail.

3. Cette formation a mené à des changements positifs dans mon travail (p. ex., responsabilités professionnelles, confiance, avancement professionnel, efficacité au travail, etc.).

Les employés ont été interrogés sur les répercussions du PP dans ces trois domaines en fonction du fournisseur de formation ou de la catégorie de formation. On observe les principaux résultats suivants à partir des réponses des employés (des tableaux détaillés montrant les pourcentages par formation interne, externe et de l'EFPC se trouvent à l'Annexe B) :

- **Répercussions de la formation** : Les évaluations des répondants sur l'amélioration des connaissances et de la compréhension étaient très positives pour tous les types de formation. Les évaluations sur l'applicabilité des connaissances ou des compétences dans le cadre du travail étaient également généralement positives, tandis que les perceptions des répondants sur les répercussions du PP sur les changements positifs dans leur travail étaient un peu moins positives.
- **Fournisseur de formation** : Parmi les diverses catégories de formation, la formation externe a généralement été jugée par les participants comme ayant eu les répercussions les plus positives, suivie de la formation interne, puis de la formation de l'EFPC.
- **Catégories de formation** : D'après les résultats du sondage concernant les trois questions et les fournisseurs de formation, la formation en supervision/gestion et le perfectionnement des compétences en leadership ont généralement été jugés comme ayant eu des répercussions relativement positives. L'efficacité personnelle et professionnelle et les compétences en ressources humaines, en finances et en administration ont reçu des notes moyennes par rapport aux autres catégories de formation. Enfin, les catégories priorités du gouvernement et du Ministère, TI, technique, informatique/logiciel, droit de fond et compétences et pratiques juridiques ont généralement reçu de moins bonnes notes en matière de répercussions.[9]

### 4.1.2. Satisfaction des besoins des employés

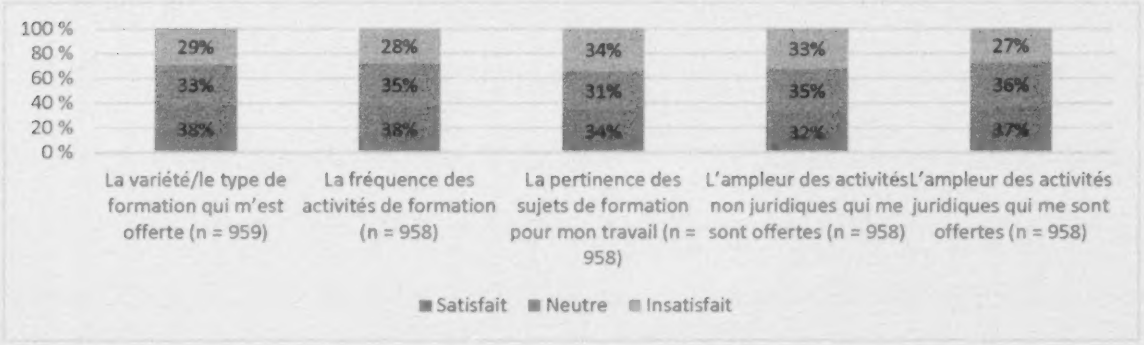
**La majorité des employés du ministère de la Justice ont déclaré recevoir la formation nécessaire, même si certains obstacles à l'accessibilité ont été relevés, notamment des contraintes budgétaires et opérationnelles.** Les défis de prestation d'une formation adaptée aux réalités et besoins régionaux ont également été indiqués, y compris les limites de la participation virtuelle liées aux problèmes technologiques et aux différences de fuseaux horaires.

Les répercussions positives du PP notées plus haut sont corroborées par les données du plus récent Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (2017), dans lequel 73 % des employés de Justice Canada ont indiqué « avoir reçu la formation dont ils avaient besoin pour effectuer leur travail » (fortement en accord et quelque peu en accord). Les résultats pour le Ministère sont également plus élevés que ceux de la fonction publique en général (66 %). Toutefois, le pourcentage des

employés de Justice Canada qui ont indiqué avoir reçu la formation dont ils avaient besoin pour effectuer leur travail a fluctué au cours des dernières années de 76 % en 2011 à 68 % en 2014.

Les répondants au sondage d'évaluation en ligne ont déclaré un niveau de satisfaction modéré à l'égard de la formation interne offerte en 2016-2017 (voir la Figure 2 ci-dessous). Les réponses indiquent que des améliorations potentielles pourraient être apportées à la satisfaction de la formation interne, particulièrement en ce qui a trait à la pertinence des sujets de formation et à l'ampleur des activités de formation non juridiques offertes. Il a également été signalé que les cours internes du Ministère peuvent être annulés en raison d'un faible taux d'inscription, ce qui peut se produire plus fréquemment dans le cas des cours en français. De plus, 53 % des employés qui ont répondu au sondage d'évaluation en ligne ont déclaré avoir besoin davantage de PP que ce qu'ils avaient reçu.

**Figure 2 : Sondage sur le perfectionnement professionnel – Niveau de satisfaction à l'égard de la formation interne**

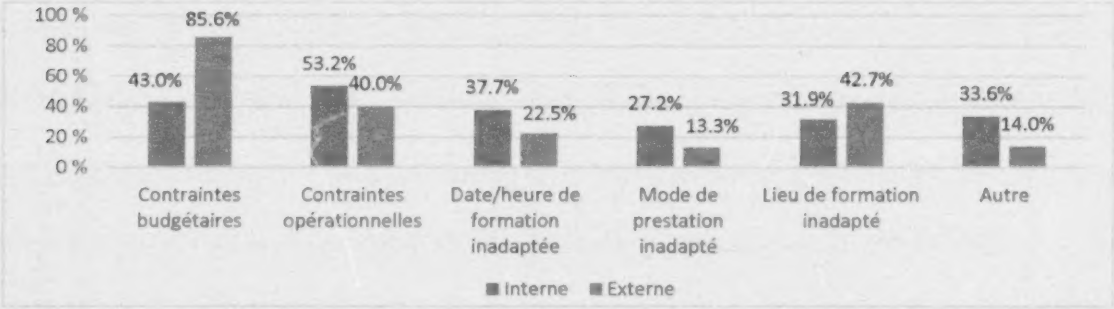



Malgré les niveaux modérés de satisfaction, le Ministère ne procède actuellement à aucune évaluation systématique des besoins pour combler les lacunes en matière de PP. Par exemple, les portefeuilles mènent généralement des consultations internes, des sondages et des recherches pour cerner les lacunes en matière de formation. Certains de ces besoins ont déjà été relevés dans de nombreuses évaluations des services juridiques du Ministère. Ces évaluations ont fait ressortir le besoin de cours juridiques plus avancés et spécialisés, et ont recommandé d'améliorer les possibilités de formation pour les avocats afin de mieux répondre à leurs besoins d'apprentissage.[10]

En général, les principaux informateurs ont indiqué que les employés ont accès à un grand éventail d'activités de formation et de PP. Cependant, les répondants ont également signalé certains obstacles à l'accès à la formation. Comme le montre la Figure 3 ci-dessous, les répondants au sondage en ligne ont souligné les obstacles internes et externes liés aux contraintes budgétaires, aux contraintes opérationnelles, aux dates et heures de formation, aux modes de prestation, aux obstacles technologiques et aux lieux de formation nécessitant des déplacements. L'obstacle le plus fréquemment signalé à l'accès à la formation externe était les contraintes budgétaires, tandis que les contraintes opérationnelles étaient considérées comme le principal obstacle à la formation

interne. Les principaux informateurs ont reflété certains des défis révélés par le sondage en ligne en citant des problèmes logistiques, tels que la TI et la connectivité, la disponibilité et la taille limitée des espaces de réunion, les différences de fuseaux horaires, les contraintes budgétaires et le temps limité disponible de l'expertise juridique interne.

**Figure 3 : Obstacles à l'accès aux activités externes et internes de perfectionnement professionnel**




### Obstacles régionaux

Les principaux informateurs interrogés ont également souligné les obstacles à l'accès au PP dans les régions. Selon la *Politique pour l'apprentissage du ministère de la Justice* (2017), les gestionnaires et les superviseurs doivent utiliser un ensemble de critères communs comme guide pour assurer un traitement équitable, objectif et transparent des employés, et établir une approche cohérente à l'échelle du Ministère pour justifier les décisions de sélection des employés participant à des activités d'apprentissage. Cependant, les principaux informateurs ont observé un manque d'intégration des régions dans le cadre du PP; par conséquent, la formation offerte par l'AC n'est pas adaptée aux réalités et aux besoins régionaux. Il y a des limites à la participation virtuelle, parce que les plateformes technologiques du Ministère ne sont pas établies pour soutenir pleinement le matériel d'apprentissage à distance ou sa réutilisation, ce qui peut rendre les employés régionaux réticents à participer. Les problèmes technologiques, tels que la connectivité vidéo, et la difficulté liée aux différences de fuseau horaire, comme l'indique le paragraphe ci-dessus, ont été soulignés comme constituant des défis pour les régions. De plus, il n'y a pas de stratégie pour jumeler le contenu avec le mode d'apprentissage optimal.

### 4.1.3. Harmonisation avec les priorités

**L'approche actuelle de la planification et de l'harmonisation avec les priorités ministérielles et gouvernementales est essentiellement informelle.** Il n'y a pas d'approche stratégique systématique de la planification et de l'établissement des priorités au niveau ministériel.

Un examen des documents pertinents et des entrevues avec des personnes du Ministère indiquent que même s'il existe des mécanismes pour assurer le PP dans les secteurs prioritaires ministériels

et gouvernementaux, ceux-ci sont par nature ponctuels et non systématiques. Les principaux informateurs ont déclaré que les besoins d'apprentissage des employés ainsi que les priorités ministérielles et fédérales sont les principaux facteurs de l'élaboration de la formation. Les principaux informateurs ont noté qu'il est communément admis que la formation devrait s'harmoniser avec les priorités, et que la formation obligatoire offerte par le Ministère est l'un des moyens de le faire. Cependant, il n'y a généralement pas de planification stratégique pour s'assurer que la formation ministérielle générale correspond aux priorités globales. Ce besoin est décrit dans le Plan de gestion des ressources humaines 2017-2020 du Ministère, qui encourage l'élaboration « d'une stratégie et d'un plan d'apprentissage ministériels tenant compte des priorités d'apprentissage propres aux activités conformément à l'approche à l'échelle de l'organisation de l'EFPC ».

Le Ministère reconnaît l'importance de la formation juridique pour le développement des connaissances et des compétences et le maintien de l'excellence dans la prestation de services juridiques au gouvernement fédéral. Afin d'aider la communauté juridique du Ministère à respecter ses obligations continues en matière de PP, le PFJC veille à ce que les activités d'apprentissage juridique du Ministère soient accréditées auprès des barreaux compétents. Le Programme demande également l'accréditation auprès des barreaux, s'il y a lieu, de la formation assurée par l'ADP et l'EFPC. Les exigences relatives à l'accréditation sont toujours prises en compte; toutefois, une approche plus stratégique concernant l'élaboration du contenu, la prestation des activités et le partage des cours entre les principaux fournisseurs, secteurs, portefeuilles et bureaux régionaux du Ministère pourrait être bénéfique.

Au-delà de ce qui est dicté par les exigences des barreaux ou exigé par le gouvernement fédéral, le PP du Ministère est également déterminé par les préférences individuelles des employés et des gestionnaires. Le Plan d'apprentissage et de perfectionnement est un outil intégré aux modèles d'entente de rendement de tous les employés du Ministère. Le Plan détermine les objectifs d'apprentissage pertinents pour l'employé et le soutien nécessaire à l'atteinte de ces objectifs. Cependant, les décisions relatives au PP ne se rapportent pas à un plan stratégique ministériel.

### 4.2. Efficience

L'évaluation a examiné un certain nombre de mesures liées à la gestion de la fonction de PP au Ministère, en mettant particulièrement l'accent sur le modèle de prestation et la gouvernance, ainsi que sur la rentabilité de l'élaboration et de la prestation du PP. L'évaluation visait à déterminer les défis auxquels le Ministère est confronté pour assurer une élaboration et une prestation efficaces et efficientes de la fonction de PP, et à relever les meilleures pratiques qui pourraient guider la planification future.

### 4.2.1. Gouvernance et coordination

**Il n'y a pas de gouvernance globale de la fonction de PP qui englobe les fournisseurs de services, les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux du Ministère.** Bien qu'il y ait une certaine communication des activités de PP entre ces domaines, celle-ci pourrait être renforcée pour améliorer l'efficience et faciliter le partage des ressources et des activités de formation. Les rôles et les responsabilités n'étaient pas toujours clairs.

Dans une large mesure, le PP est décentralisé au sein du Ministère. Bien qu'il y ait deux lieux forts de planification et de prestation dotés de fonctions centrales (le PFJC et l'ADP), de la formation est également élaborée et offerte par l'EFPC, les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux individuels, et des sources externes telles que les barreaux. L'absence d'une approche et d'une stratégie ministérielles globales à l'égard de la formation a entraîné un manque de coordination des activités de PP à l'échelle du Ministère. L'approche actuelle expose le Ministère au risque d'inefficacité et de duplication potentielle des services. Certains principaux informateurs estimaient qu'il y avait peu de chevauchement, mais d'autres ont souligné des problèmes potentiels comme le chevauchement entre les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux, le chevauchement entre l'EFPC et d'autres cours du Ministère, et celui relatif à l'administration et la coordination de la formation entre le PFJC et l'ADP. En outre, les mandats de l'ADP et du PFJC ne sont pas clairs pour les clients, et il y a chez eux une certaine confusion quant au soutien que chacun peut offrir en matière d'activités internes de PP.

La planification s'effectue généralement au niveau du Ministère, des portefeuilles, des secteurs et des bureaux régionaux. La majorité des principaux informateurs ont noté que les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs et que la planification au niveau du Ministère est insuffisante. Par exemple, bien que le PFJC ait un rôle à jouer dans la formation juridique, un certain nombre de principaux informateurs ont indiqué que les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux sont responsables de déterminer leurs propres besoins et d'élaborer un programme de formation. Il a toutefois été noté qu'une certaine coordination ponctuelle avait lieu entre les portefeuilles, les secteurs, les bureaux régionaux ainsi qu'avec le PFJC ou l'ADP pour dispenser la formation (p. ex., envoi d'invitations à des employés d'autres portefeuilles pour suivre une formation qui pourrait leur convenir).

De plus, les rôles et responsabilités régionaux, ainsi que le processus d'approbation pour la planification et la prestation du PP, ne sont pas clairs. Certains répondants ont indiqué que l'approbation relevait des directeurs généraux régionaux, ainsi que de leurs équipes de gestion. Dans certaines régions, il existe un comité actif d'élaboration de la formation composé d'avocats et de parajuristes. Les régions peuvent tenir compte des priorités ministérielles, mais habituellement la formation est de nature opérationnelle et met l'accent sur la prestation de services juridiques de haute qualité. La formation tend à être plus pratique, traitant des pratiques

quotidiennes, répondant aux besoins cernés au niveau régional pour combler les lacunes en matière de connaissances et de compétences, et satisfaire aux exigences des barreaux.

Malgré certains défis, le Ministère a fait des efforts pour coordonner la planification et la prestation de la formation. Des exemples de pratiques exemplaires ont été relevés ci-dessous par les principaux informateurs dans le cadre de l'évaluation. Les répercussions de ces pratiques peuvent être améliorées en échangeant de l'information sur le contenu ou les processus de ces initiatives à l'échelle du Ministère.

- **Programme de PP intégré du Portefeuille des affaires autochtones** (prix du SM pour la créativité et l'innovation) : En 2012-2013, le Portefeuille des affaires autochtones a lancé un programme de PP et de formation déterminant et abordant les besoins d'apprentissage commun dans l'ensemble du Portefeuille qui sont compatibles avec ses objectifs opérationnels et stratégiques, évitant la duplication des efforts et partageant les pratiques exemplaires. Le programme est axé sur le client et est novateur.
- **Journées d'apprentissage annuelles :** Le Portefeuille du droit des affaires et du droit réglementaire et le Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration tiennent tous deux des journées d'apprentissage annuelles avec l'aide du PFJC pour rassembler les avocats du Ministère et de l'extérieur afin de faire progresser l'apprentissage et le PP dans ces domaines.
- **Groupe des litiges électroniques** : Il s'agissait d'un événement d'apprentissage de deux jours organisé par la Direction générale du contentieux, réunissant des employés des régions et de l'AC pour en apprendre davantage sur les « litiges concernant les femmes » et en discuter. Cet événement est géré et mis en place avec l'aide du PFJC.
- **Calendrier de formation du ministère de la Justice** : Le calendrier est tenu à jour par l'ADP et est accessible aux employés sur le site intranet du Ministère. Les renseignements sur les possibilités de formation à venir sont mis à jour par l'ADP et le PFJC.
- **Programme de gestion des talents :** Le Ministère met en œuvre le Programme conformément aux exigences du Conseil du Trésor afin de veiller à ce que les personnes occupent des emplois qui correspondent à leurs aptitudes, à leurs compétences et à leur plan de carrière.
- **Comité national d'apprentissage en droit fiscal** : Il s'agit d'un des comités nationaux de coordination du Portefeuille, qui coordonne la détermination des besoins et la prestation efficace de la formation.

#### 4.2.1.1 Initiatives récentes en matière de gouvernance

Les documents partagés par le PFJC et l'ADP indiquent que des mesures sont prises afin de promouvoir une plus grande coordination de l'élaboration et de la prestation de la formation dans l'ensemble du Ministère. Par exemple, il est proposé d'établir un comité directeur ministériel de

l'apprentissage, qui pourrait fournir une supervision et des conseils de haut niveau concernant l'élaboration et la mise en œuvre des activités et des programmes d'apprentissage ministériels pour tous les employés. Le mandat du comité proposé serait d'assurer la prestation d'une approche nationale efficiente, rentable et coordonnée en matière d'apprentissage. De plus, une directive sur l'apprentissage juridique continu au ministère de la Justice est en cours d'élaboration.

Un élément clé des améliorations proposées serait une communication grandement améliorée à l'échelle du Ministère, afin que les principaux fournisseurs, portefeuilles, secteurs et agents régionaux sachent ce qui se passe à chaque niveau pour aider à regrouper les besoins et la disponibilité en matière de formation, à mettre en place de la formation pour combler les lacunes, et à optimiser le partage des ressources. La récente réorganisation de la structure du PFJC en 2017 pourrait faciliter cette collaboration. La réorganisation comprend un examen des processus, y compris la création de rôles et de responsabilités détaillés concernant l'élaboration et la coordination de l'apprentissage juridique dans les portefeuilles juridiques ministériels afin de promouvoir une meilleure coordination des activités de formation.

### 4.2.2. Utilisation efficiente des ressources

**L'absence d'une approche coordonnée visant à harmoniser les ressources limitées avec les besoins et les priorités ministérielles et gouvernementales pourrait limiter les efforts destinés à offrir une formation rentable aux employés de Justice.**

Comme il est souligné dans la section sur les limites, il est difficile d'examiner et de comparer les coûts liés au PP au Ministère. En raison de la façon dont les systèmes financiers comptabilisent les dépenses liées à la formation et de l'incertitude entourant l'exhaustivité et la cohérence des dossiers d'activités de formation, il serait extrêmement difficile d'effectuer une analyse financière significative en comparant les coûts entre la formation de l'EFPC et la formation externe et interne. En raison de la structure de gouvernance évoquée ci-dessus, il y a un manque de surveillance centrale pour susciter l'harmonisation des dépenses avec les priorités et les besoins, et pour élaborer et communiquer les pratiques exemplaires en matière d'enregistrement des activités de PP et de codage financier associé.

Le Tableau 1 présente les dépenses globales de fonctionnement et d'entretien liées au PP des employés.[11] Les dépenses comprennent uniquement le coût des cours, les frais d'inscription, les conférences, l'équipement et les fournitures de formation, les frais de déplacement relatifs à la formation, et les dépenses logistiques connexes. Les dépenses relatives à la formation linguistique ont été exclues. Comme l'illustre le Tableau 1, les dépenses de formation interne et externe ont diminué au cours de l'exercice 2016-2017, bien que le Tableau 2 montre que le taux forfaitaire transféré à l'EFPC a augmenté au fil du temps. Ces changements de dépenses cadrent avec le nouveau rôle de l'École à compter de 2014-2015 en tant que fournisseur d'apprentissage commun.

De plus, le paiement à l'EFPC en fonction des cours suivis a diminué à mesure que la modification du transfert du taux forfaitaire était graduellement mise en œuvre.

**Tableau 1 : Dépenses de fonctionnement et d'entretien liées au perfectionnement professionnel des employés**

| Exercice | 2012–2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cours internes et externes *(excluant la formation linguistique)* | 3 744 443 $ | 3 097 399 $ | 3 788 035 $ | 3 677 680 $ | 3 420 697 $ |
| EFPC *(d'après le paiement par cours suivi)* | 262 186 $ | 223 847 $ | 226 702 $ | 92 456 $ | –[12] |

Le Tableau 2 présente le financement des services votés transférés à l'EFPC pour offrir de la formation. Le taux forfaitaire transféré à l'École chaque année est calculé en fonction du nombre d'employés ministériels, et le niveau de référence a été ajusté pour tenir compte d'un transfert annuel permanent de 1 015 450 $ à l'EFPC à compter de 2016-2017.

**Tableau 2 : Transfert du financement des services votés à l'École de la fonction publique du Canada**

| Exercice | 2012–2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | 2016-2017 |
|---|---|---|---|---|---|
| École de la fonction publique du Canada *(d'après le niveau de référence)* | s.o. | s.o. | 242 825 $ | 485 650 $ | 1 015 450 $ |

Selon l'EFPC, les données relatives à 2016-2017 montrent que 56,6 % des employés du Ministère ont accédé aux produits de l'EFPC, ce qui est inférieur au taux de participation de la fonction publique en général, soit 72 %.[13] Le rapport note également que l'un des indicateurs de réussite de l'EFPC est la mesure dans laquelle les employés suivent des cours liés aux quatre principales priorités du gouvernement, soit des milieux de travail sains et respectueux, les langues officielles, l'excellence du service, et les valeurs et l'éthique. Leurs chiffres montrent que 13,7 % des employés de Justice Canada ont eu accès à des activités d'apprentissage liées à l'une des priorités indiquées offertes par l'École, par rapport à 22,9 % des employés de la fonction publique. Le rapport n'indique pas pourquoi les employés du Ministère peuvent avoir un taux de participation inférieur. Cependant, les taux inférieurs peuvent être influencés par le fait que l'EFPC n'offre pas de cours de formation juridique[14] et que la majorité des employés de Justice Canada sont des professionnels du droit.

Selon les données disponibles, on ne sait pas si le Ministère utilise les cours de l'EFPC dans toute la mesure du possible. Il sera important que les cours de l'EFPC soient utilisés stratégiquement dans le cadre d'une stratégie globale de formation ministérielle afin de tirer le meilleur parti possible des fonds de formation que le Ministère transférera à l'École annuellement de façon continue, dans le cadre de l'engagement pangouvernemental du gouvernement du Canada envers l'apprentissage auprès de l'EFPC.

Comme l'indique la section sur la gouvernance et la coordination, la nature décentralisée du PP présente un risque réel de chevauchement et d'inefficacités budgétaires, si la coordination et la

communication sur la disponibilité des activités de PP et l'établissement des priorités en la matière sont insuffisantes. Les principaux informateurs ont indiqué qu'il pourrait y avoir un certain chevauchement dans les types d'activités de PP offertes entre les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux, et entre le Ministère et l'EFPC. L'ampleur de la duplication est difficile à déterminer en raison de la manière décentralisée dont le PP est organisé, dispensé et suivi. Les contraintes budgétaires imposées à la formation qui ont été signalées par les principaux informateurs et de nombreux répondants au sondage d'évaluation, soulignent l'importance de l'établissement des priorités ministérielles en matière de PP, de manière à ce que les ressources limitées disponibles soient affectées aux besoins essentiels. La planification stratégique et la supervision peuvent aider à tenir les gestionnaires informés de tous les cours disponibles et à optimiser la rentabilité des cours.

Cependant, tout au long de l'évaluation, plusieurs efforts visant à offrir une formation rentable au sein du Ministère ont également été soulignés. Le PFJC et l'ADP organisent une réunion debout hebdomadaire pour discuter des opérations afin d'assurer la coordination. De plus, il existe une certaine coordination entre les portefeuilles en ce qui a trait à la prestation de la formation juridique (c.-à-d. envoi d'invitations à des employés d'autres portefeuilles pour suivre une formation juridique qui pourrait leur convenir), bien que cela puisse être élargi. Des exemples de solutions rentables comprennent l'utilisation de la vidéoconférence par WebEx, l'expansion de la formation en ligne et des technologies de soutien, l'utilisation de l'expertise interne pour concevoir et dispenser la formation, et la mise en commun des ressources avec l'Association du Barreau canadien et les ministères provinciaux de la Justice.

# 5. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

Cette évaluation a examiné à la fois l'efficacité et l'efficience de la fonction de PP au Ministère. L'efficacité a été considérée du point de vue des mesures prises par Justice Canada pour réaliser ses objectifs par rapport à l'existence d'un impact significatif, pour répondre aux besoins des employés en matière de PP, pour surmonter les obstacles à l'accès à la formation, et pour assurer une harmonisation avec les priorités ministérielles et gouvernementales. L'efficacité des ressources et des structures de gouvernance a été analysée. Il est difficile d'examiner et de comparer les coûts liés au PP au Ministère en raison des problèmes concernant la disponibilité, la cohérence et l'exactitude des données existantes, notamment la nature et l'ampleur de la formation suivie par chaque employé et les dépenses de formation par type/sujet. Malgré ces limites relatives aux données, une approche triangulaire consistant à utiliser plusieurs sources de données a contribué à atténuer les préoccupations.

Spécifiquement, les résultats de cette évaluation indiquent ce qui suit :

- **Les employés de Justice Canada signalent des répercussions généralement positives du PP**, surtout concernant la formation externe. Bien que des sondages soient effectués après la formation assurée par l'ADP et le PFJC, il n'y a pas de processus permanent en place pour évaluer et communiquer de façon fiable les répercussions du PP, en particulier à long terme.
- **La majorité des employés du Ministère déclarent recevoir la formation nécessaire, même si certains obstacles à l'accessibilité ont été relevés**, notamment des contraintes budgétaires et opérationnelles. Les défis de prestation d'une formation adaptée aux réalités et besoins régionaux ont également été indiqués, y compris les limites de la participation virtuelle liées aux problèmes technologiques et aux différences de fuseaux horaires. En l'absence d'une évaluation ministérielle systématique des besoins en formation, il n'est pas possible d'évaluer objectivement le degré de satisfaction des besoins des employés.
- **L'approche de la planification et de l'harmonisation avec les priorités ministérielles et gouvernementales est informelle.** Il n'y a pas d'approche stratégique de la planification et de l'établissement des priorités au niveau ministériel.
- **Il n'y a pas de gouvernance globale de la fonction de PP du Ministère qui englobe les principaux fournisseurs de services, les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux.** Bien qu'il y ait une certaine communication des activités de PP entre ces domaines, celle-ci pourrait être renforcée pour améliorer l'efficience et faciliter le partage des ressources et des activités de formation. Les rôles et les responsabilités n'étaient pas toujours clairs. Malgré certains problèmes de coordination, plusieurs portefeuilles, secteurs et bureaux

régionaux ministériels ont fourni des exemples de pratiques exemplaires en matière de prestation de formation.

- **L'absence d'une approche coordonnée visant à susciter l'harmonisation des ressources limitées avec les besoins et les priorités du Ministère et du gouvernement pourrait limiter les efforts destinés à offrir une formation rentable aux employés du ministère de la Justice.** Bien que le Ministère transfère chaque année des fonds à l'EFPC, les employés ministériels ont accès aux produits de l'EFPC à un taux inférieur à celui de la fonction publique en général. Ce taux inférieur peut être attribué à l'absence de formation juridique et au nombre limité de cours accrédités à l'École. Cependant, le Ministère déploie des efforts pour offrir une formation rentable, par exemple en utilisant l'expertise interne pour concevoir et dispenser la formation.

L'évaluation a fait état des répercussions positives, des pratiques exemplaires et des efforts en cours pour améliorer la planification et la prestation du PP au Ministère. Cependant, plusieurs défis ont été relevés en ce qui concerne la coordination de la fonction de PP et la cohérence et l'efficience de la planification, de la prestation et de la collecte des données. Par conséquent, les recommandations suivantes visent à améliorer la coordination, la planification stratégique et la prestation de la fonction de PP à l'échelle du Ministère :

**Recommandation 1 :**

Établir un mécanisme de gouvernance global pour la fonction de perfectionnement professionnel du Ministère. Le mécanisme de gouvernance devrait inclure une représentation à un niveau supérieur parmi les portefeuilles, les secteurs et les bureaux régionaux afin de fournir une supervision et des conseils généraux, et de veiller à ce que les activités d'apprentissage répondent aux priorités ministérielles et gouvernementales.

**Réponse de la direction :**

Le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel de la Direction des ressources humaines et le Programme de formation juridique continue du Secteur des pratiques juridiques collaborent afin d'établir un comité directeur de l'apprentissage formé de représentants principaux de chaque portefeuille/secteur. Ce comité fournira une supervision et des conseils de haut niveau concernant l'élaboration et la mise en œuvre des activités et des programmes d'apprentissage ministériels juridiques et non juridiques, afin d'assurer la prestation d'une approche nationale efficiente, rentable et coordonnée en matière d'apprentissage.

**Recommandation 2 :**

Établir un cadre intégré global pour la fonction de perfectionnement professionnel au sein du Ministère, qui comprendrait une clarification du mandat des fournisseurs de perfectionnement professionnel du Ministère, ainsi que des rôles et responsabilités clairs pour les portefeuilles et les secteurs (y compris les bureaux régionaux relevant du Secteur national du contentieux).

**Réponse de la direction :**

Le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel de la Direction des ressources humaines et le Programme de formation juridique continue du Secteur des pratiques juridiques travailleront avec les principaux intervenants pour élaborer un cadre intégré pour la fonction de perfectionnement professionnel. Il clarifiera les rôles et les responsabilités et proposera une approche à laquelle devraient collaborer les régions, les secteurs et les portefeuilles afin de répondre plus efficacement aux besoins d'apprentissage et de faire rapport sur l'investissement dans l'apprentissage. Le cadre comprendra aussi le besoin d'effectuer une analyse formelle des besoins d'apprentissage ministériels pour identifier les besoins d'apprentissage de l'organisation de façon stratégique

**Recommandation 3 :**

Élaborer une stratégie de mesure du rendement pour mesurer le rendement de la fonction de perfectionnement professionnel.

**Réponse de la direction :**

Le Centre d'expertise pour l'apprentissage et le développement professionnel de la Direction des ressources humaines et le Programme de formation juridique continue du Secteur des pratiques juridiques travailleront avec les principaux intervenants pour établir une stratégie de mesure du rendement qui mesurera le rendement de la fonction de perfectionnement professionnel pour le Ministère.

# Annexe A :
# Matrice d'évaluation

**Matrice d'évaluation – Évaluation de la fonction de perfectionnement professionnel (PP) de Justice Canada**

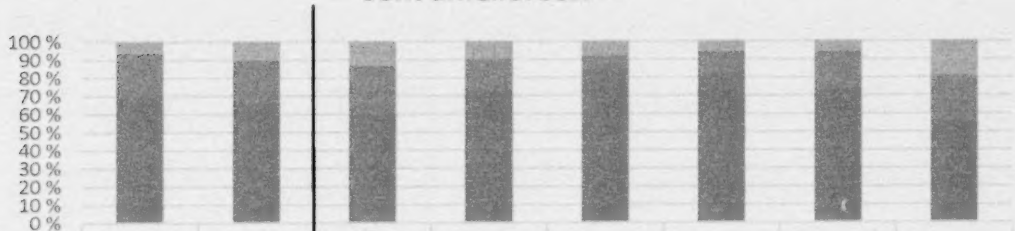
| Enjeux et questions | Indicateurs | Sources des données | Période de collecte de données | Responsabilité de la collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| **Extrants** | | | | |
| 1. Quels types d'activités internes de PP ont été offerts en 2016-2017? | 1.1 Nombre et nature (p. ex., formation juridique ou non juridique) des activités internes de PP qui ont été offertes aux employés du Ministère | • Dossiers administratifs (p. ex., données et rapports d'iCase, rapports de l'EFPC, et libre-service de la formation PeopleSoft) | Évaluation | Division de l'évaluation |
| **Données démographiques** | | | | |
| 2. Quel est le profil démographique des employés qui ont participé aux activités de PP (internes et externes)? | 2.1 Unité de travail (portefeuille, direction générale, secteur, région)<br>2.2 Classification<br>2.3 Situation d'emploi (période indéterminée, déterminée)<br>2.4 Sexe<br>2.5 Années de service au ministère de la Justice<br>2.6 Années de service au sein du gouvernement fédéral | • Sondage auprès des employés<br>• Dossiers administratifs<br>• Formulaires d'évaluation | Évaluation | Division de l'évaluation |
| **Ampleur de la participation au PP interne** | | | | |
| 3. Quel est le *niveau* de participation aux activités de PP (internes et externes)? | 3.1 Nombre d'employés ayant participé aux activités internes de PP offertes par le Ministère (selon le profil démographique)<br>3.2 Nombre d'employés ayant participé aux activités externes de PP (selon le profil démographique) | • Sondage auprès des employés<br>• Dossiers administratifs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 4. Quelle est l'*intensité* de la participation? | 4.1 Nombre moyen de jours/heures de participation des employés aux activités de PP (internes et externes au Ministère) | • Sondage auprès des employés<br>• Dossiers administratifs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 5. À quels *types* d'activités de PP participent les employés? | 5.1 Type d'activité/événement (p. ex., compétences de supervision, développement personnel)<br>5.2 Catégorie de formation (p. ex., connaissances juridiques, compétences juridiques, formation non juridique) | • Sondage auprès des employés<br>• Dossiers administratifs | Évaluation | Division de l'évaluation |

| Enjeux et questions | Indicateurs | Sources des données | Période de collecte de données | Responsabilité de la collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | 5.3 Formation interne versus externe (%, types, coûts) | | | |
| **Efficacité** | | | | |
| 6. Dans quelle mesure les activités de PP (internes et externes) suivies par les employés répondent-elles à leurs *besoins*? | 6.1 % d'employés qui indiquent que les types et la fréquence des activités de PP (internes et externes) répondent à leurs besoins<br>6.2 % d'employés qui souhaiteraient recevoir davantage de PP interne et externe<br>6.3 Raisons qui expliquent le mieux ce qui les a empêchés de participer à davantage de PP interne et externe<br>6.4 Domaines de travail où les employés ont le plus grand besoin de PP<br>6.5 Facteurs qui facilitent/entravent la participation aux activités internes et externes de PP<br>6.6 Types d'activités internes et externes de PP qui sont les plus efficaces pour fournir aux employés le PP dont ils ont besoin | • Sondage auprès des employés<br>• Formulaires d'évaluation après la formation | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 7. Dans quelle mesure les activités de PP internes du Ministère concordent-elles avec les priorités ministérielles, les priorités du gouvernement fédéral et les exigences de PP continu des barreaux? | 7.1 Ampleur de l'harmonisation des activités internes de PP avec les priorités du Ministère et du gouvernement fédéral<br>7.2 Ampleur de l'harmonisation des activités internes de PP avec les exigences des barreaux | • Entrevues avec les principaux informateurs<br>• Examen des documents | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 8. L'*accès* au PP interne et externe varie-t-il à l'échelle du Ministère? | 8.1 Niveau d'accès (p.ex. politiques, approbations, disponibilité, technologie) au PP interne et externe<br>8.2 Nature des obstacles à l'accès au PP (externe et interne) | • Entrevues avec les principaux informateurs<br>• Sondage auprès des employés | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 9. Quel a été l'*impact* du PP interne et externe reçu? | 9.1 Perceptions des employés quant à la mesure dans laquelle ils appliquent les connaissances et les compétences acquises dans le cadre du PP interne et externe lorsqu'ils retournent au travail | • Sondage auprès des employés<br>• Groupes de discussion (au besoin) | Évaluation | Division de l'évaluation |

| Enjeux et questions | Indicateurs | Sources des données | Période de collecte de données | Responsabilité de la collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | 9.2 Perceptions des employés quant à la mesure dans laquelle le PP interne et externe a entraîné des changements positifs (p. ex., responsabilités professionnelles, confiance, avancement professionnel, efficacité au travail) | | | |
| **Efficience** | | | | |
| 10. Quelle est la structure de gouvernance du PP au Ministère? Les rôles et les responsabilités sont-ils clairs? | 10.1 Description de la structure de gouvernance du PP fournie par les principaux informateurs<br>10.2 Mesure dans laquelle les principaux informateurs estiment que les rôles et les responsabilités sont clairs<br>10.3 Quels renseignements sont suivis/surveillées, comment cela est-il fait et par qui? | • Entrevues avec les principaux informateurs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 11. Quel est le modèle de prestation du Ministère concernant le PP interne et externe? | 11.1 Nature du ou des modes de prestation | • Examen des documents<br>• Entrevues avec les principaux informateurs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 12. Dans quelle mesure les activités de PP internes sont-elles élaborées ou mises en œuvre de manière rentable? | 12.1 Nombre, types et coûts des cours de l'EFPC suivis par les employés du ministère de la Justice<br>12.2 Mécanismes en place pour élaborer et dispenser le PP interne de manière coordonnée<br>12.3 Ampleur du chevauchement ou de la duplication (p. ex., avec les cours de l'EFPC, entre les portefeuilles, formation interne versus externe) | • Dossiers administratifs (p. ex., rapports financiers)<br>• Entrevues avec les principaux informateurs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 13. Y a-t-il des défis à l'élaboration ou à la réalisation d'activités internes de PP à l'AC? Dans les régions? | 13.1 Nature des défis (p. ex., emplacement, connectivité, approbations, inscription, passation de marchés)<br>13.2 Types de mécanismes en place pour relever les défis | • Examen des documents<br>• Entrevues avec les principaux informateurs | Évaluation | Division de l'évaluation |
| 14. Quelles sont les meilleures pratiques à l'appui du PP interne au sein du Ministère? | 14.1 Nature des meilleures pratiques à l'appui du PP interne au sein du Ministère | • Entrevues avec les principaux informateurs<br>• Dossiers administratifs | Évaluation | Division de l'évaluation |

## Annexe B :
## Incidence du perfectionnement professionnel

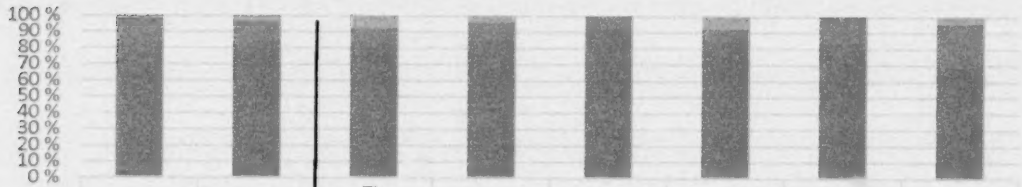
« Grâce à la formation **interne** que j'ai reçue dans l'ensemble, **mes connaissances et ma compréhension** dans ce domaine se sont améliorées. »




| | Droit de fond (n = 375) | Compétences et pratiques juridiques (n = 298) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels (n = 187) | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 95) | Supervision /gestion (n = 38) | Perfectionnement en leadership (n = 17) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 194) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 207) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 6.4% | 10.1% | 13.4% | 9.5% | 7.9% | 5.9% | 5.7% | 18.8% |
| Neutre | 23.7% | 23.8% | 26.7% | 17.9% | 7.9% | 11.8% | 20.6% | 25.6% |
| D'accord | 69.9% | 66.1% | 59.9% | 72.6% | 84.2% | 82.4% | 73.7% | 55.6% |

D'accord Neutre Pas d'accord

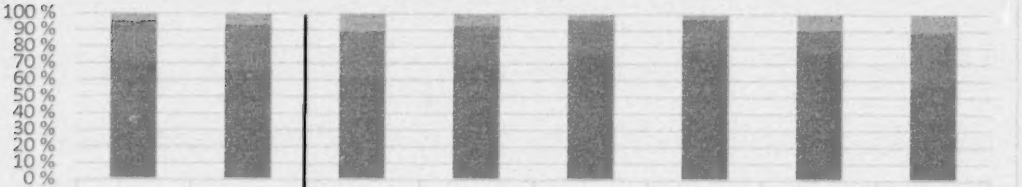
« Grâce à la formation **externe** que j'ai reçue dans l'ensemble, **mes connaissances et ma compréhension** dans ce domaine se sont améliorées. »




| | Droit de fond (n = 181) | Compétences et pratiques juridiques (n = 104) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels... | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 27) | Supervision /gestion (n = 13) | Perfectionnement en leadership (n = 13) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 81) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 23) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 1.1% | 2.9% | 7.6% | 3.7% | 0.0% | 7.7% | 0.0% | 4.3% |
| Neutre | 15.5% | 13.5% | 9.1% | 11.1% | 7.7% | 7.7% | 16.0% | 26.1% |
| D'accord | 83.4% | 83.7% | 83.3% | 85.2% | 92.3% | 84.6% | 84.0% | 69.6% |

D'accord Neutre Pas d'accord

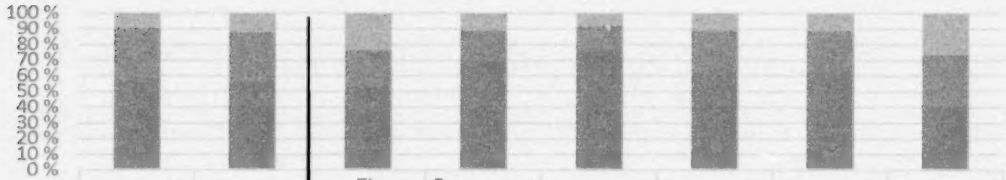
« Grâce à la formation de l'**EFPC** que j'ai reçue dans l'ensemble, **mes connaissances et ma compréhension** dans ce domaine se sont améliorées. »




| | Droit de fond (n = 45) | Compétences et pratiques juridiques (n = 44) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels (n = 29) | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 94) | Supervision /gestion (n = 59) | Perfectionnement en leadership (n = 33) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 65) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 84) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 4.4% | 6.8% | 10.3% | 7.4% | 3.4% | 3.0% | 9.2% | 10.7% |
| Neutre | 24.4% | 27.3% | 27.6% | 23.4% | 20.3% | 18.2% | 13.8% | 32.1% |
| D'accord | 71.1% | 65.9% | 62.1% | 69.1% | 76.3% | 78.8% | 76.9% | 57.1% |

D'accord Neutre Pas d'accord

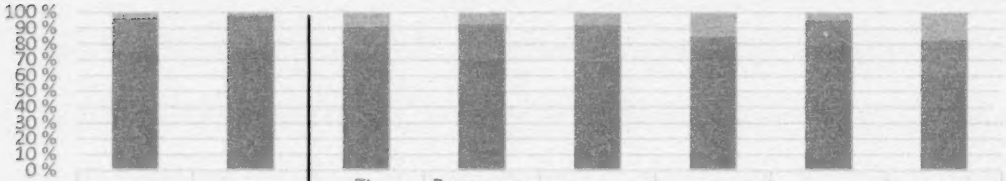
« Grâce à la formation **interne** que j'ai reçue dans l'ensemble, j'ai été en mesure d'**appliquer mes connaissances** ou compétences dans mon travail. »




| | Droit de fond (n = 369) | Compétences et pratiques juridiques (n =297) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels... | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 90) | Supervision /gestion (n = 38) | Perfectionnement en leadership (n = 17) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 188) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 202) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 9.5% | 12.5% | 23.5% | 11.1% | 7.9% | 11.2% | 11.2% | 26.2% |
| Neutre | 33.1% | 31.3% | 23.5% | 20.0% | 15.8% | 26.6% | 26.6% | 32.2% |
| D'accord | 57.5% | 56.2% | 53.1% | 68.9% | 76.3% | 62.2% | 62.2% | 41.6% |

D'accord Neutre Pas d'accord

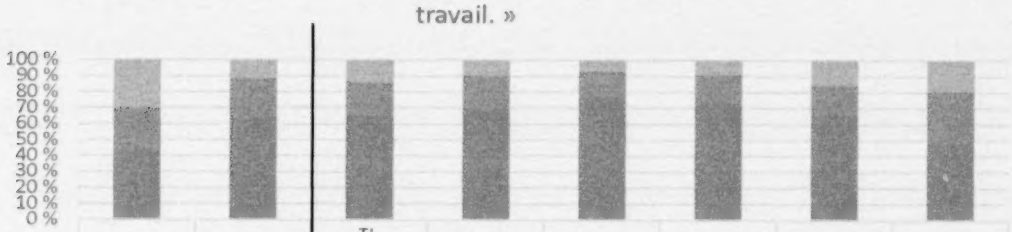
« Grâce à la formation **externe** que j'ai reçue dans l'ensemble, j'ai été en mesure d'**appliquer mes connaissances** ou compétences dans mon travail. »




| | Droit de fond (n = 182) | Compétences et pratiques juridiques (n = 102) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels... | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 27) | Supervision /gestion (n = 13) | Perfectionnement en leadership (n = 13) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 81) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 23) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 3.8% | 2.0% | 9.1% | 7.4% | 7.7% | 15.4% | 4.9% | 17.4% |
| Neutre | 20.3% | 20.6% | 15.2% | 22.2% | 23.1% | 7.7% | 16.0% | 21.7% |
| D'accord | 75.8% | 77.5% | 75.8% | 70.4% | 69.2% | 76.9% | 79.0% | 60.9% |

D'accord Neutre Pas d'accord

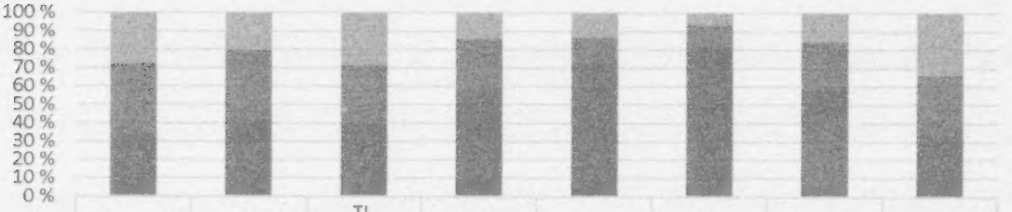
« Grâce à la formation de l'**EFPC** que j'ai reçue dans l'ensemble, j'ai été en mesure d'**appliquer mes connaissances** ou compétences dans mon travail. »




| | Droit de fond (n = 53) | Compétences et pratiques juridiques (n = 44) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels... | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 92) | Supervision /gestion (n = 60) | Perfectionnement en leadership (n = 33) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 64) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 83) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 30.2% | 11.4% | 13.8% | 9.8% | 6.7% | 9.1% | 15.6% | 19.3% |
| Neutre | 26.4% | 25.0% | 20.7% | 20.7% | 16.7% | 18.2% | 18.8% | 32.5% |
| D'accord | 43.4% | 63.6% | 65.5% | 69.6% | 76.7% | 72.7% | 65.6% | 48.2% |

D'accord Neutre Pas d'accord

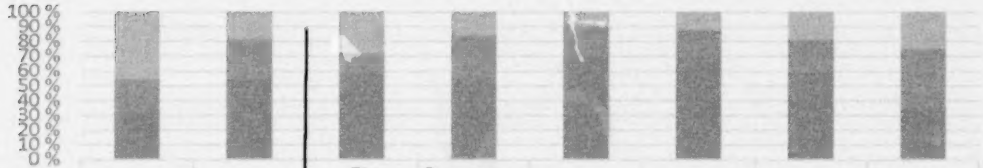
« La formation in**terne** a mené à des **changements positifs** dans mon travail (p. ex. responsabilités professionnelles, confiance, avancement professionnel, efficacité au travail, etc.). »




| | Droit de fond (n = 354) | Compétences et pratiques juridiques (n = 288) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels (n = 178) | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 90) | Supervision /gestion (n = 38) | Perfectionnement en leadership (n = 16) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 188) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 199) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pas d'accord | 27.7% | 20.1% | 28.7% | 14.4% | 13.5% | 6.3% | 15.4% | 33.7% |
| Neutre | 38.1% | 37.2% | 31.5% | 26.7% | 13.5% | 12.5% | 26.6% | 32.7% |
| D'accord | 34.2% | 42.7% | 39.9% | 58.9% | 73.0% | 81.3% | 58.0% | 33.7% |

D'accord Neutre Pas d'accord

« La formation de l'**EFPC** a mené à des **changements positifs** dans mon travail (p. ex. responsabilités professionnelles, confiance, avancement professionnel, efficacité au travail, etc.). »




| | Droit de fond (n = 53) | Compétences et pratiques juridiques (n = 44) | TI, compétences techniques en informatique et en logiciels... | Ressources humaines, finances, compétences administratives (n = 90) | Supervision/gestion (n = 59) | Perfectionnement en leadership (n = 33) | Efficacité personnelle et professionnelle (n = 64) | Priorités du gouvernement/Ministère (n = 81) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| D'accord | 45.3% | 18.2% | 27.6% | 15.6% | 10.2% | 12.1% | 18.8% | 24.7% |
| Neutre | 22.6% | 27.3% | 13.8% | 28.9% | 20.3% | 18.2% | 21.9% | 39.5% |
| Pas d'accord | 32.1% | 54.5% | 58.6% | 55.6% | 69.5% | 69.7% | 59.4% | 35.8% |

Pas d'accord Neutre D'accord

# Annexe C :
# Notes de fin

1 Cet engagement est reflété dans la Politique d'apprentissage du Ministère mise à jour en février 2017.

2 Nonobstant les limites relatives aux données, celles-ci ont été utilisées dans le présent rapport selon une approche triangulaire pour atténuer ces préoccupations. Veuillez consulter la section « Limites » pour plus de détails.

3 Une évaluation du Programme national de mentorat du Ministère a été effectuée en novembre 2011. Comme elle a donné lieu à des constatations positives, le Programme n'a pas été examiné dans le cadre de l'évaluation.

4 En vigueur depuis avril 2016, l'apprentissage juridique (PFJC) a migré de la Direction du perfectionnement professionnel, Secteur des ressources humaines, à la Direction générale des politiques de pratiques juridiques, Secteur des pratiques juridiques.

5 École de la fonction publique du Canada. Rapport sur les plans et les priorités 2015-2016

6 Avis d'information concernant les ressources humaines. (2013). https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/avis-information/mise-en-oeuvre-nouvelle-norme-classification-practiciens-droit-conversion.html

7 Plan de gestion des ressources humaines du Ministère pour 2017-2020, chiffres de mars 2016.

8 La Politique d'apprentissage fait la distinction entre les activités officielles et informelles, et explique ce qui devrait être suivi dans PeopleSoft.

9 Bien que l'EFPC n'offre pas de formation juridique de fond, il existe des exceptions, comme des discussions informelles, au cours desquelles les spécialistes du Ministère abordent des sujets juridiques. C'est pourquoi certains répondants ont pu indiquer avoir suivi une formation juridique de fond par l'intermédiaire de l'EFPC, comme le montre l'Annexe B.

10 Ces évaluations comprennent celles de la Direction générale du contentieux et du Portefeuille de la sécurité publique, de la défense et de l'immigration (toutes deux publiées en 2015); et celles du Portefeuille des organismes centraux, du Portefeuille du droit des affaires et de la réglementation et du Portefeuille des affaires autochtones (toutes publiées en 2016).

11 Veuillez noter que ces dépenses comprennent uniquement le coût de la formation et du perfectionnement des employés. Les dépenses liées à la gestion de la fonction de PP au Ministère ne sont pas incluses dans ce tableau. Les dépenses de formation linguistique ont été exclues de cette analyse, car la formation linguistique n'était pas incluse dans la portée de l'évaluation.

12 Veuillez noter que cette dépense était de 75 $. Cette dépense est un montant résiduel insignifiant et, à ce titre, a été exclue du tableau.

13 Ces chiffres sont fondés sur les « Données d'inscription – Inscriptions dans le SHGA au 31 janvier 2017 » figurant dans le Rapport sur les indicateurs d'apprentissage de l'EFPC pour le ministère de la Justice, 2017 et n'indiquent pas nécessairement les données sur la participation.

14 Bien que l'EFPC n'offre pas de formation juridique de fond, il existe des exceptions, comme des discussions informelles, au cours desquelles les spécialistes du Ministère abordent des sujets juridiques.